MINISTERE DE LA GUERRE
CABINET DU MINISTRE
N° 292 D

REPUBLIQUE FRANCAISE

Paris, le 9 Janvier 1918.

LE PRESIDENT DU CONSEIL, MINISTRE DE LA GUERRE,

à MM. le Sous-Secrétaire d'Etat de l'Administration Générale
le Sous-Secrétaire d'Etat de l'Aéronautique
le Sous-Secrétaire d'Etat du Service de Santé,
le Sous-Secrétaire d'Etat de la Justice Militaire
le Sous-Secrétaire d'Etat des Effectifs
le Général Chef d'Etat-Major Général de l'Armée (Avant et Intérieur)
les Directeurs et Chefs de Service
les Gouverneurs Militaires de Paris et LYON
les Généraux Commandant les Régions
le Général Commandant les troupes de l'Afrique du Nord
le Résident Général de France au Maroc.

Les compte-rendus que vous m'avez envoyés en exécution de la Note I6.430 D du 20 Décembre m'ont procuré la satisfaction de constater que l'on est entré dans les voies prescrites, résolument et en plein accord.

Il est démontré que les affaires courantes, pouvant être traitées en trois jours, sont la très grande majorité. Des mesures ont été prises pour qu'aucun retard ne passe inaperçu. L'arriéré révélé dans certains Services, a été liquidé. De nombreux cas concrets d'affaires importantes règlées avec décision et avant toute formalité m'ont été signalées.

Plus décisive encore que des constatations, la preuve des efforts entrepris contre l'inertie et la routine résulte de nombreuses réformes pratiques dont vous m'avez fait part.

Je ne puis mieux faire que grouper ici certaines des remarques suscitées par votre expérience journalière. Vous ne manquerez pas d'en généraliser l'application, dans la mesure où elles répondent aux conditions locales.

L'usage du téléphone reste reconnu comme un des plus puissants moyens d'accélération des affaires. Ainsi que certains l'ont remarqué d'eux-mêmes, le conseil d'utiliser toutes les ressources du matériel disponible n'est pas en contradiction avec les instructions particulières qui recommandent de ménager certaines lignes, actuellement surchargées, du réseau interurbain. Dans les cas où les exigences du service se trouvent limitées par les possibilités matérielles, la conciliation est affaire de commandement.

La liaison est à pratiquer à tous les degrés. Il faut multiplier les conférences et les rapports où les Chefs de Service se voient et traitent en commun les affaires communes. Il faut se rapprocher matériellement, autant qu'il est possible, les officiers qui ont des occupations connexes. Le Chef doit avoir toujours sa porte ouverte pour une signature ou des instructions urgentes.
Il reste plus à faire encore du côté de la liaison avec les services.....

services voisins. Toute responsabilité n'est pas dégagée parce que l'on a posé une question en temps voulu. Si la réponse tarde, il faut savoir la solliciter et l'obtenir.

Il y a lieu de lutter contre l'excès de centralisation. Le Chef ne doit pas vouloir tout faire par lui-même. Il doit savoir déléguer une part de son autorité à des collaborateurs qualifiés. Il doit décentraliser la signature et abandonner à des subordonnés désignés, par lui, le visa de pièces d'importance secondaire.

L'inférieur n'a pas qualité pour se libérer de la voie hiérarchique, mais le supérieur peut toujours prescrire la suppression des intermédiaires inutiles. Beaucoup de messages peuvent être adressés d'emblée à leur destinataire, la confirmation venant ensuite par la voie régulière.

Certaines améliorations de détail suffisent à assurer, à la longue, un gain de temps considérable.

Simplification de l'enregistrement à l'arrivée,
Accélération dans la distribution du courrier,
Décentralisation de l'enregistrement au départ,
Mise en concordance des heures de service du courrier avec les horaires de la poste ou des trains,
Groupement et organisation en ateliers, sous la surveillance de véritables contremaîtres qualifiés, du personnel secrétaire et dactylographe, souvent trop disséminé et laissé sans direction.

En même temps que vous vous efforcerez d'appliquer ces mesures et d'en expérimenter de nouvelles, vous ne manquerez pas de prendre toutes les dispositions susceptibles de faciliter un contrôle permanent sur le rendement du travail.
Les timbres à date doivent être généralisés à tous les échelons, les cahiers d'instance tenus à jour, souvent feuilletés et mis à profit par les Chefs de Service. Les affaires soumises à la signature plus de trois jours après leur arrivée doivent être accompagnées d'une fiche explicant les causes du retard.

Cette surveillance de tous les instants devra être renforcée par le renouvellement des inspections inopinées. Celles-ci seront d'autant plus fructueuses qu'elles prendront une forme plus pratique et qu'elles s'étendront jusqu'aux rouages les plus modestes en apparence de la machine administrative.
Aucun détail ne doit échapper à l'œil du maître.

Je n'ignore pas que la tâche est souvent lourde et qu'il n'y peut être fait honneur que par un travail intensif. La méthode et la vigilance que vous y consacrerez méritent tous mes remerciements.

En raison des efforts réalisés, j'ai décidé de ne pas augmenter les sanctions justement infligées pour certaines négligences individuelles.

Les résultats déjà obtenus me sont garants que ces efforts seront continués et que vous ne vous relâcherez pas de votre activité et de votre clairvoyance.

G. CLEMENCEAU.